

Mars 2022

Baromètre ACTINEO 2021

Entre le souhaitable et le probable, quelle société à venir ?

Les enseignements d'une comparaison internationale de cinq aires métropolitaines

Par Alain d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS et président du Conseil scientifique de l'Observatoire de la qualité de la vie au bureau (ACTINEO) | iribarne@msh-paris.fr

En ce début d'année 2022, à l'issue de la cinquième vague de COVID, les acteurs de la vie économique et sociale se préoccupent de savoir comment va se passer le retour au bureau à la sortie de la pandémie. Comment faire revenir en entreprise des salariés qui ont vécu de longs mois de confinement et de télétravail intensif à domicile et qui expriment de nouvelles attentes en matière de modes de vie au travail ? Un certain nombre d'entre eux – singulièrement dans le Grand Paris – ont goûté aux attraits du télétravail à domicile, sans parler des privilégiés qui ont pu s'échapper de la région parisienne pour travailler dans leur résidence secondaire.

Pour répondre aux questions concernant l'avenir du travail à moyen/long termes dans les immeubles de bureau, l'Observatoire Actineo, en partenariat avec Colliers International et Maison & Objet, a lancé, en 2021, [une enquête internationale auprès d'actifs travaillant dans des bureaux de cinq grandes métropoles](#) situées sur trois continents : le Grand Paris, le Grand Londres, le Randstad constitué d'Amsterdam, Rotterdam et La Haye, le GAFAM Land avec San Francisco Bay et Seattle et enfin, la ville-État de Singapour. Ces cinq aires métropolitaines ont été choisies en raison de leurs modèles sociaux-politiques contrastés et de leurs tailles suffisamment larges pour tenir compte des évolutions en cours des bureaux ainsi que des habitants opérés ces dernières décennies des centres-villes vers des quartiers d'affaires plus ou moins péri-urbains et vers les communes limitrophes ¹.

¹ Les grandes caractéristiques socio-professionnelles des actifs enquêtés dans les 5 aires métropolitaines ont fait l'objet d'un article d'Alain d'Iribarne, complémentaire aux résultats du Baromètre Actineo 2021 : [La spécificité comparée des actifs des aires métropolitaines](#), mai 2021, 8 p.

Enquête internationale Actineo 2021 menée par le cabinet Sociovision
« Comment travaillerons-nous demain dans les grandes métropoles ? »

- Cinq grandes métropoles : Grand Paris, Grand Londres, Amsterdam/Rotterdam/La Haye (Randstad), San Francisco Bay et Seattle (GAFA land), Singapour.
- Enquête en ligne réalisée en janvier/février 2021.
- 2 628 actifs interrogés : actifs travaillant au moins occasionnellement dans un bureau au moment de l'enquête, à partir d'un échantillon représentatif pour chaque aire, de 600 actifs au travail et résidant dans l'aire, soit : Grand Paris 94 %, Grand Londres 93 %, Randstad 88 %, Région de San Francisco/Seattle 89 %, Singapour 93 %.
- Représentativité de l'échantillon : âge, sexe, vivant seul ou pas, statut professionnel, temps de travail, contrat de travail, secteur d'activité et taille d'entreprise.
- Référence pour les calculs : la moyenne constituée par la somme des actifs travaillant dans les bureaux dans les cinq métropoles soit 2 628 actifs.
- Écarts à la référence retenus : significativement supérieur/inférieur à moyenne (fiabilité statistique d'au moins 95 %).

En complément des résultats de l'enquête, nous avons poursuivi nos analyses à travers trois articles disponibles sur le site d'ACTINEO.

Dans le premier article intitulé [Quelle hybridation à venir pour le travail de bureau ?](#) nous avons exploré, à travers les perspectives d'hybridation du travail, les réponses à la question posée par la Chaire FIT2 : [Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?](#)². À cette question, nous avons clairement répondu *oui*.

Avec le deuxième article intitulée [Pourquoi revenir travailler dans son immeuble de bureau ?](#) nous avons cherché à répondre à la question posée par la Fondation Jean Jaurès : [Télétravail : la fin du bureau ?](#)³ À cette question, nous répondons *non*, sauf dans l'hypothèse peu probable d'un travail à distance intense qui se généraliserait.

On a vu que l'intensité du travail dans un lieu et les modalités d'usage de ces lieux de travail – son immeuble de bureau, son domicile, les tiers-lieux / espaces de coworking — révélaient également des enjeux plus larges, celui de l'immobilier de bureau, avec ses aménagements et ses équipements, mais aussi celui de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire, avec en corollaire, le choix d'implantation des immeubles de bureau et des logements. C'est pourquoi ce troisième article a pour **objectif de comprendre comment les dynamiques du travail vont s'inscrire dans la société de demain**.

Compte tenu de l'importance de l'interdépendance systémique entre les déplacements des espaces de travail observés avant et après la pandémie, et les autres dimensions de la vie économique et sociale — par exemple les technologies, l'urbanisme —, nous avons demandé aux salariés et indépendants de [l'Enquête internationale ACTINEO 2021](#) comment ils voyaient l'avenir du travail dans 10 ans, en distinguant ce qu'ils souhaitaient (le souhaitable) et ce qu'ils pensaient qui allait se produire (le probable).

2 *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier, Presses des Mines et La Fabrique de l'Industrie, 2021

3 *Télétravail : Télétravail, La fin du bureau ?* Sarah Proust, Édition de l'aube et Fondation Jean Jaurès, 2021

I/ L'élaboration d'une grille analytique pour caractériser la société de demain

Pour avoir une approche de la société de demain souhaitée et moins souhaitée, 9 scénarios du futur ont été proposés aux répondants de l'enquête. Nous avons élaboré une grille d'analyse en regroupant ces scénarios en quatre grandes familles : l'organisation du travail, l'espace de travail, l'aménagement du territoire et les innovations technologiques. Nous les avons ensuite croisés avec les réponses des actifs, entre ce qu'ils souhaitent et qu'ils pensent qui va probablement arriver. Il s'est agi, en quelque sorte, de construire des rapports entre les rêves et les réalités.

Différents scénarios du futur ou patterns de la société de demain

L'organisation du travail :

- Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ;
- Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ;
- Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.

Les espaces de travail :

- Des espaces de travail organisés pour le bien-être ;
- Des espaces de travail écoresponsables.

L'aménagement du territoire :

- Les entreprises dans les centres-villes et les employés à la périphérie ;
- Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.

Les innovations technologiques :

- Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ;
- Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.

Source : [Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021](#)

Pour faciliter la comparaison de ces patterns ou scénarios, nous avons défini quatre quadrants avec un seuil à 50 % pour le *souhaitable* et à 55 % pour le *probable*. On a obtenu ainsi une opposition entre l'« utopie » (très souhaitable ayant peu de chance d'arriver) et la « dystopie » (peu souhaitable ayant une forte chance d'arriver), bref, entre le paradis et l'enfer ! Nous avons également distingué dans deux autres quadrants, ce qui serait un « moindre mal » (peu souhaité mais ayant une faible probabilité d'être mis en œuvre), et ce qui serait une vision d'avenir « optimiste » (très souhaitable ayant une forte probabilité de se réaliser).

À partir de cette grille, nous avons regardé l'allure générale du pattern de la moyenne des cinq aires, de façon à disposer d'une norme de référence. Nous avons ensuite caractérisé le Grand Paris, puis comparé avec les 4 autres métropoles, pour mettre en évidence les éventuelles spécificités des cinq métropoles.

Par ce processus heuristique, il a été possible de répondre à la sempiternelle question : les évolutions sont-elles d'ordre mondial ou y a-t-il une place pour des spécificités sociétales régionales ?

II/ La vision des répondants des 5 métropoles

Un premier regard sur les résultats de la moyenne des cinq métropoles sur l'échelle du « souhaitable » et du « probable » montre une plus forte dispersion des scénarios « souhaitables » (de 40 % à 83 % sur l'échelle), que des scénarios « probables » (de 51 % à 61 %).

C'est donc principalement sur l'échelle du souhaitable que vont se faire les différences entre les métropoles.

On peut également constater que c'est le quadrant « optimiste » qui comporte, de très loin, le plus de scénarios souhaités (6 sur les 9 au total), tandis que le quadrant du « moindre mal » est vide. Le quadrant de l'« utopie » ne comporte qu'un seul scénario et celui de la « dystopie » en comporte deux.

Ainsi, le modèle issu de la moyenne des réponses des 5 métropoles, donne la vision d'un futur plutôt réaliste, fortement souhaité et ayant de fortes chances d'advenir.

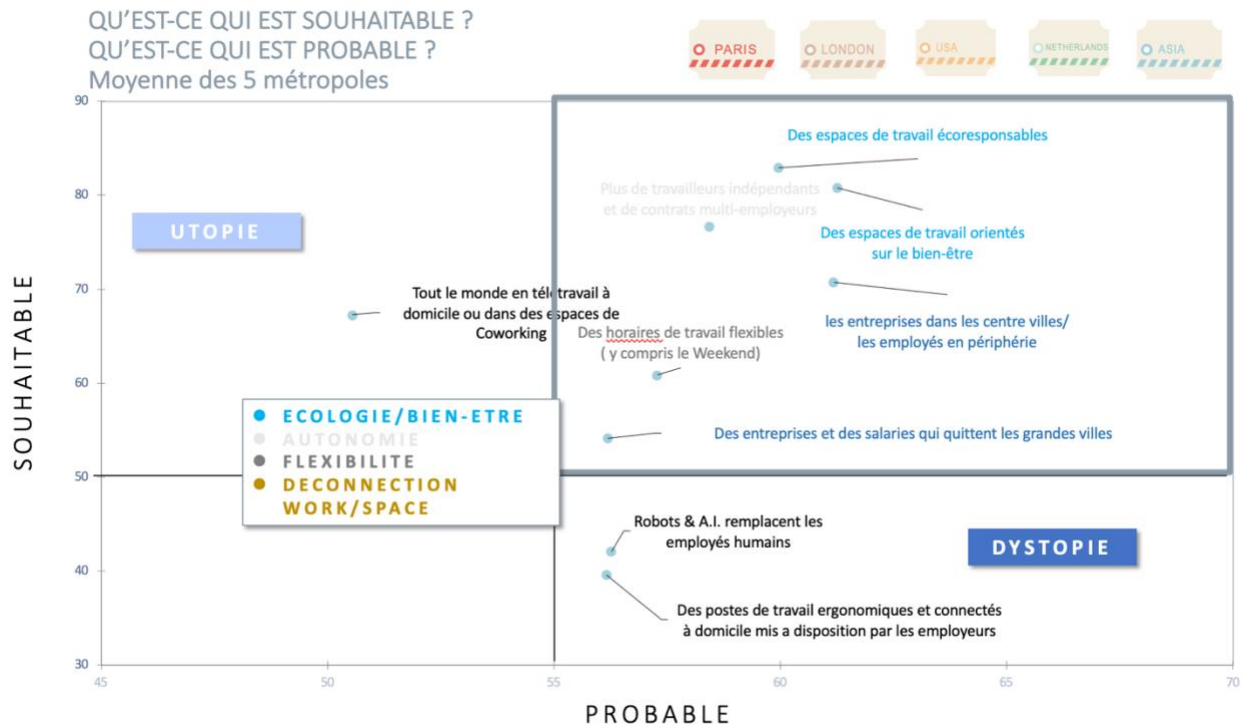
Scénarios du futur pour la société de demain en moyenne des 5 métropoles

<i>Dimensions analytiques</i>	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
<i>Les fondements de l'organisation du travail :</i> - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	70 % 67 % 76 %	57 % 51 % 58,5 %
<i>La qualité des espaces de travail :</i> - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	81 % 83 %	61 % 60 %
<i>L'aménagement du territoire :</i> - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	71 % 54 %	61 % 56 %
<i>Les innovations technologiques :</i> - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	40 % 42 %	56 % 56 %

Source : [Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021](#)

Qu'est-ce qui caractérise la spécificité de ce pattern moyen ?

Le champ de l'utopie inclut un seul scénario qui appartient au fondement de l'organisation du travail : *tout le monde en télétravail à domicile ou dans des espaces de coworking* – sous-entendu plus personne dans les bureaux ! Le positionnement sur l'échelle du souhaitable (67 %) et sur l'échelle du probable (51 %) confirme à la fois l'appétence réelle des actifs pour du travail hybride plutôt intensif, mais aussi le sentiment que ce scénario où l'immeuble de bureau n'existe plus, a une chance limitée de voir le jour.



Le champ de la dystopie comporte les deux scénarios qui relèvent de l'innovation technologique : *des robots & I.A qui remplacent les employés humains* (42 % sur l'échelle du souhaitable et 56 % sur l'échelle du probable) et *des postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition par les employeurs* (40 % et 56 %).

On a là un tir groupé qui met dans le même panier ce qui serait dans l'avenir, un choix entre la peste et le choléra : ne plus avoir de travail ou avoir un travail sous surveillance en ligne, comme des logiciels permettent déjà de le faire !

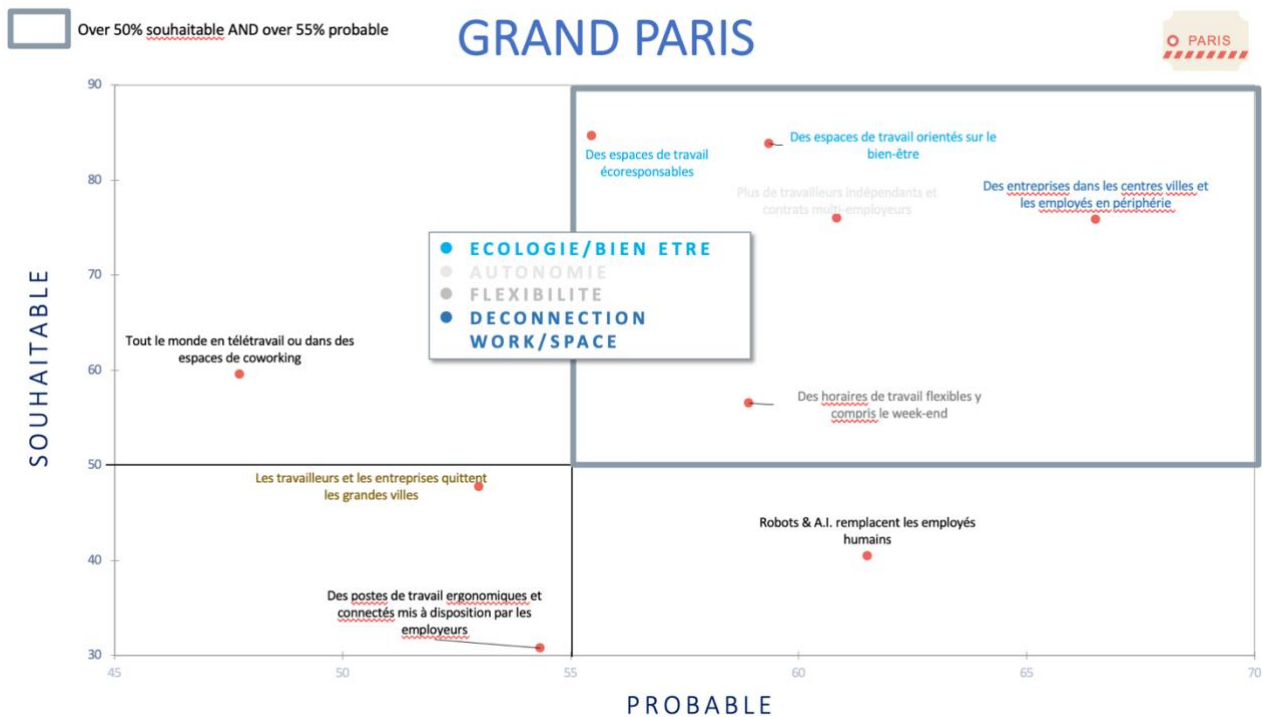
Le champ optimiste laisse présager un avenir fondé sur une certaine harmonie sociale.

En effet, au sein de cet ensemble le plus important, composé de six scénarios, on trouve au sommet — le plus souhaitable et le plus probable — deux scénarios concernant la qualité des espaces de travail : *des espaces de travail écoresponsables* (83 % sur l'échelle du souhaitable et 60 % sur l'échelle du probable) et *des espaces de travail orientés sur le bien-être*, très proche du premier scénario, avec 81 % et 61 %.

On trouve ensuite deux composantes des fondements de l'organisation du travail : *plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs* (76 % sur l'échelle du souhaitable et 58,5 % sur l'échelle du probable) et *des horaires de travail flexibles* (y compris le week-end) avec 70 % et 57 %.

Reste l'aménagement du territoire : *les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie*, (71 % sur l'échelle du souhaitable et 61 % sur l'échelle du probable) scénario plus souhaité et jugé plus probable que l'autre scénario, *des entreprises et des salariés qui quittent les grandes villes* (54 % et 56 %).

III/ La vision des actifs du Grand Paris



Les grandes caractéristiques du pattern du Grand Paris

Dans le quadrant de l'utopie, le scénario *tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking* est moins souhaité (60 % Grand Paris vs 67 % pour la moyenne des 5 métropoles), et à un moindre degré, ce scénario est jugé un peu moins probable par les Parisiens (48 % vs 51 %), ce qui signifie que ce modèle est moins désiré par les Parisiens et que l'immeuble de bureau a encore de beaux jours à venir dans le Grand Paris.

Dans le quadrant de la dystopie, la réponse des Franciliens concernant le scénario *les robots & I.A. remplacent les employés humains* est proche de la moyenne (40,5 % vs 42 %). Mais sur l'échelle du probable, les Parisiens sont plus nombreux à penser que ce scénario arrivera probablement (61,5 % vs 56 %). Cette vision reflète la spécificité française qui automatise fortement les services sous le prétexte de gagner en productivité du travail.

Dans le quadrant du moindre mal, deux scénarios : *des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs*, scénario nettement moins souhaité par les Parisiens (31 % vs 40 %) mais assez proche de la moyenne pour ce qui est de la probabilité que ça arrive (54 % vs 56 %). Le scénario *les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes* est également moins souhaité par les Parisiens (48 % vs 54 %) et jugé moins probable que la moyenne (53 % vs 56 %). Les Parisiens semblent donc plus méfiants que les autres sur l'éventuel risque de « flicage » que pourrait entraîner un poste de travail connecté à domicile. De même, ils souhaitent moins que les autres quitter les grandes villes et pensent plus que les autres que ce scénario est peu probable.

Dans le *quadrant optimiste*, comme pour la moyenne des 5 métropoles, le Grand Paris concentre 5 scénarios sur 9, mais on constate des différences :

- *Les espaces de travail orientés sur le bien-être* sont souhaités plus fortement par les Parisiens (84 % vs 81 %) de même que le scénario *les entreprises dans les centres villes/les employés en périphérie* (76 % vs 71 %). Les Parisiens sont très proches de la moyenne à estimer que le scénario des *espaces de travail orientés sur le bien-être* se développera probablement (60 % vs 61 %), alors qu'ils jugent nettement plus probable que la moyenne (66,5 % et 61 %), le scénario des *entreprises dans les villes et des salariés en périphérie*.
- *Des espaces de travail écoresponsables* : ce scénario est plus fortement souhaité par les Parisiens (84 % et 76 %) mais est jugé moins probable que par la moyenne des métropolitains (55,5 % vs 60 %).
- *Plus de travailleurs indépendants et contrats multi-employeurs* : pas de différence pour le souhaitable, mais les Parisiens pensent un peu plus que la moyenne que ce scénario se développera probablement (61 % vs 58,5 %).
- *Les horaires de travail flexibles y compris le week-end* : ce scénario est très nettement moins souhaité par les Parisiens (57 % vs 70 %), mais sur l'échelle de la probabilité, la vision des Parisiens est proche de la moyenne (59 % vs 57 %).

Scénarios du futur pour la société de demain dans le Grand Paris

Dimensions analytiques	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
Les fondements de l'organisation du travail : - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	57 % 60 % 76 %	59 % 48 % 61 %
La qualité des espaces de travail : - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	84 % 85 %	60 % 55,5 %
L'aménagement du territoire : - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	76 % 48 %	66,5 % 53 %
Les innovations technologiques : - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	31 % 40,5 %	54 % 61,5 %

Source : [Observatoire ACTINEO, Enquête internationale 2021](#)

En conclusion pour le Grand Paris

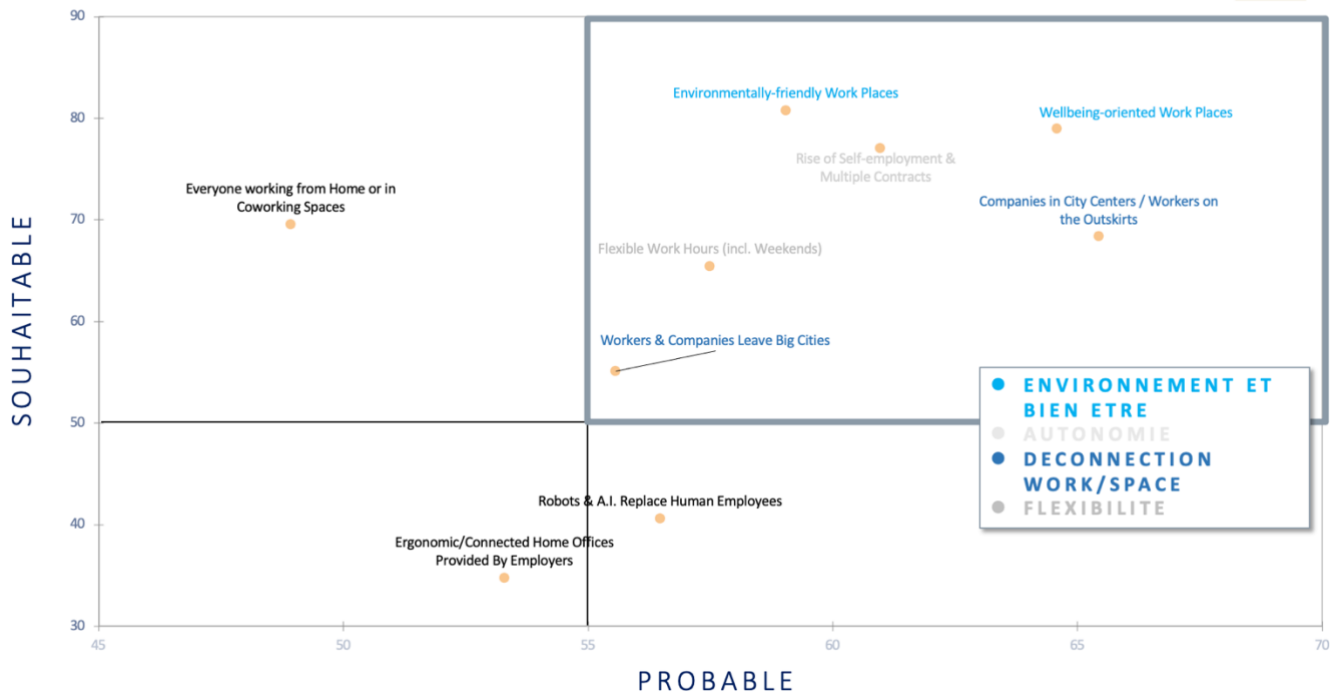
- ↪ Les Parisiens ne sont pas friands des innovations technologiques proposées, même s'ils pensent que la robotisation & l'I.A. se développera probablement et sera un risque pour l'emploi tertiaire.
- ↪ Les Parisiens se distinguent nettement des autres métropolitains pour leurs attentes fortes en matière de qualité des espaces, aussi bien pour des espaces de travail favorisant le bien-être que pour les espaces écoresponsables. Cependant, ils semblent douter que leurs employeurs les suivent sur ce chemin. À eux de faire passer le message !
- ↪ Sur les fondamentaux de l'organisation du travail, nous constatons une dispersion. D'un côté, une vision optimiste des Parisiens qui souhaitent et sont ouverts au travail indépendant et aux contrats multi-employeurs, et qui pensent plus que les autres, que ce scénario se développera probablement, ce qui dénote une ouverture d'esprit insoupçonnée.
- ↪ De l'autre, moins d'appétence pour les horaires flexibles y compris le week-end, même si ce scénario est jugé par les Parisiens comme risquant d'être mis en place. Les enquêtes précédentes d'Actineo témoignaient déjà que la qualité de vie pour les Français passait par la maîtrise des horaires hebdomadaires de travail.
- ↪ Quant au scénario « utopique » *tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking*, soit la fin des bureaux, il est plutôt souhaité par les Parisiens mais ils sont réalistes et pensent qu'il a peu de probabilité de se développer dans les 10 ans à venir.
- ↪ Reste la question de l'aménagement du territoire. Ce qui est frappant ici, c'est la force du contraste entre le scénario des *entreprises qui quitteraient les grandes villes avec leurs collaborateurs*, scénario rejeté par les Parisiens, et le scénario des *entreprises restant dans les centres-villes avec leurs employés en périphérie*, à la fois fortement souhaité par les Parisiens et jugé comme allant se développer probablement. On pourrait y voir une contradiction avec le phénomène de démétropolisation observé ces deux dernières années en France, mais qui reste à ce jour marginal.

IV/ La vision des actifs du GAFA Land

Nous comparons ici les résultats du GAFA Land, non pas par rapport à la moyenne, mais par rapport au Grand Paris. Cette comparaison directe permet de mieux mettre en évidence la spécificité des quatre autres métropoles au regard du Grand Paris, ce qui est notre principal objectif.

Over 50% desirable AND over 55% likely

SAN FRANCISCO BAY / SEATTLE



Les grandes caractéristiques du pattern du GAFA Land

De façon un peu surprenante, on constate que le Grand Paris et le GAFA Land connaissent des positionnements sensiblement identiques sur les deux échelles du « souhaitable » et du « probable ».

L'amplitude sur l'échelle du « souhaitable », est un peu moins forte pour le GAFA Land (de 45 % à 81 % vs 40,5 % à 85 % pour le Grand Paris), et un peu plus forte sur l'échelle du « probable » (de 49 % à 65% vs 53 % à 61,5 %). Cela peut être interprété comme une plus grande ouverture des actifs du GAFA Land aux changements qui probablement arriveront. Les différences sont nettement moins fortes entre le GAFA Land et le Grand Paris, qu'entre le Grand Paris et la moyenne, ce qui signifie une proximité d'opinion entre les actifs de ces deux métropoles.

Quand on regarde les quatre quadrants, le scénario des *travailleurs et des entreprises qui quittent les grandes villes*, qui se trouvait pour Paris, dans le quadrant du moindre mal, se retrouve pour le GAFA Land, dans le quadrant optimiste.

Dans le *quadrant de l'utopie*, le scénario *tout le monde en télétravail* est plus souhaité par les travailleurs de la côte ouest américaine (69,6 %) que par les Parisiens (59,6 %) mais nous constatons moins de différence sur l'échelle de la probabilité (48,9 % vs 47,7 %), ce qui est cohérent avec les souhaits exprimés par ailleurs, par les actifs du GAFA Land en termes de fréquence de télétravail.

Dans le *quadrant de la dystopie*, le scénario *les robots & I.A.* est tout autant rejeté par les actifs du GAFA Land (41 %), que par les Parisiens (40,5 %). Sur l'échelle de la probabilité, les actifs du GAFA Land (56,5 %) pensent moins fortement que les Parisiens (61,5 %), que ce scénario arrivera, ce qui

est cohérent avec ce que l'on sait des pratiques américaines en matière d'automatisation des services par opposition aux pratiques françaises.

Dans le quadrant du moindre mal, le scénario des postes de travail ergonomiques et connectés est peu plébiscité par les actifs du GAFA Land (35 % vs 31 % pour Paris), mais qui pensent comme les Parisiens (53 % vs 54 %) qu'il est probable que ce scénario se développe dans les 10 ans à venir, ce qui montre une moindre crainte des actifs des GAFA Land en matière de contrôle en ligne.

Dans le quadrant optimiste, le scénario les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes est plus souhaité par les actifs du GAFA Land (55 % vs 48 % Paris), et ils sont un peu plus nombreux que les Parisiens (56 % vs 53 %) à penser que ce scénario se développera probablement, ce qui est cohérent avec l'idée que l'on se fait de très forte mobilité américaine.

Le scénario des espaces de travail écoresponsables est moins souhaité (81 % vs 85 % Paris) mais l'échelle de probabilité est la même entre les deux métropoles (56 % vs 55,5 %). Il en va de même pour le scénario les espaces de travail organisés pour le bien-être moins fortement souhaité par les actifs du GAFA Land (76 % vs 84 %) mais avec un sentiment plus fort que ce scénario se développera (65 % vs 60 %). Serait-ce une moindre attention apportée aux questions qui relèvent de la qualité du travail ou parce que les actifs du GAFA Land sont assez bien servis en la matière ?

Le scénario les entreprises dans le centre-ville et les employés à la périphérie est nettement moins souhaité par les actifs du GAFA Land (68 % vs 76 %), mais l'échelle de la probabilité est proche (65 % vs 66 %).

Le scénario les horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) est nettement plus souhaité par les actifs du GAFA Land (65 % vs 57 %), mais ils sont moins nombreux que les Parisiens à penser qu'il sera probablement mis en œuvre (57,5 % vs 59 %), tandis que l'opinion des Américains de la côte ouest est proche de celui des Parisiens concernant le scénario plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs (77 % vs 76 % pour le souhaitable et 61 % vs 61 % pour le probable).

Scénarios du futur pour la société de demain dans le GAFA Land

Dimensions analytiques	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
Les fondements de l'organisation du travail : - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	65 % 70 % 77 %	57,5 % 49 % 61 %
La qualité des espaces de travail : - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	79 % 81 %	65 % 59 %
L'aménagement du territoire : - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	68 % 55 %	65 % 56 %
Les innovations technologiques : - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	35 % 41 %	53 % 56,5 %

Source : [Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021](#)

En conclusion : le GAFA Land par rapport au Grand Paris ?

Comme les Parisiens, les actifs du GAFA Land mettent les deux scénarios de la qualité des *espaces de travail orientés bien-être* et des *espaces de travail écoresponsables* au sommet de ce qu'ils souhaitent. Mais les Parisiens sont plus sceptiques sur la probabilité que ça arrive ! À l'inverse, les actifs du GAFA Land craignent moins que les Parisiens l'arrivée des robots et de l'I.A. dans l'univers tertiaire.

En matière d'organisation du travail, les souhaits des actifs du GAFA Land sont homogènes avec ceux des Parisiens, tandis que leurs opinions sur les probabilités de mise en œuvre sont différentes : les Américains sont plus nombreux que les Parisiens à penser que les deux scénarios, *tout le monde en télétravail* et *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* se développeront probablement. Cela peut s'expliquer par le fait que les Américains de la côte ouest pratiquent depuis plus longtemps que nous ces nouvelles formes de travail.

Enfin, en matière d'aménagement du territoire, peu d'écart entre les deux modèles, même si les Américains, beaucoup plus mobiles que les Français, croient plus au scénario *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes*.

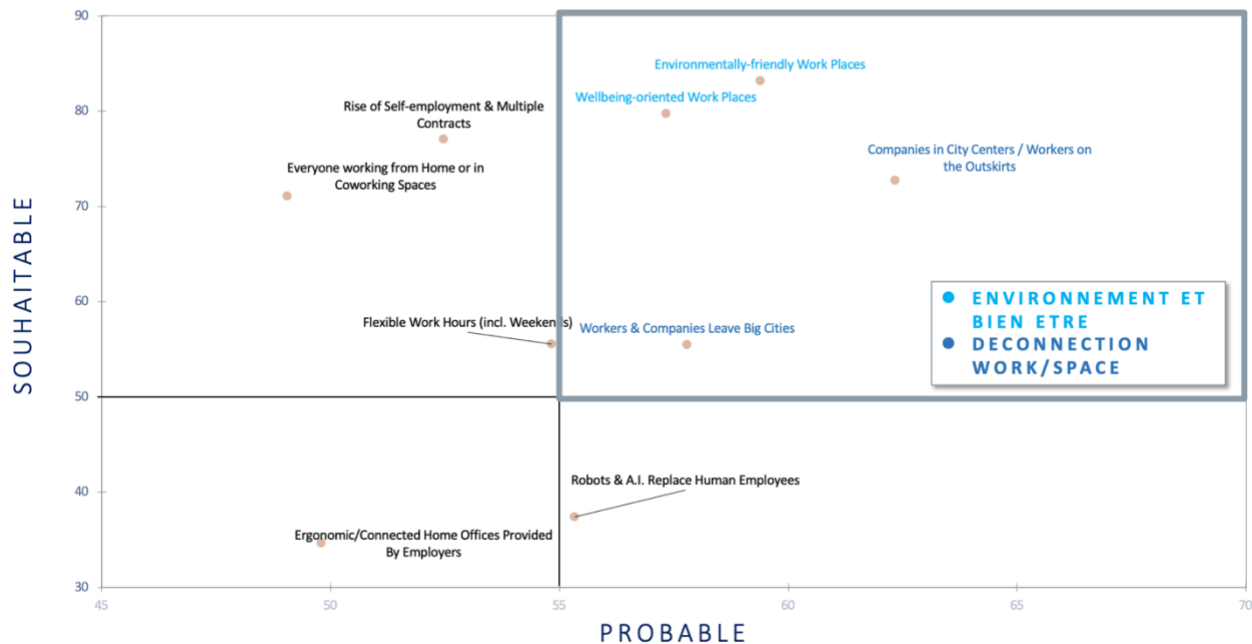
V/ La vision des actifs du Grand Londres

Le Grand Londres se distingue du Grand Paris par une beaucoup plus grande amplitude de l'échelle du souhaitable (de 35 % à 90 % vs de 40,5 % à 85 %), et un peu moins sur l'échelle de probable (de 49 % à 62 % vs de 53 % à 61,5 %).

En conséquence, en plus du scénario *tout le monde en télétravail* qui est dans le quadrant « utopie » dans les cinq métropoles, dans le Grand Londres, le glissement de deux scénarios *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multiples ; les horaires de travail flexibles y compris les week-ends* du quadrant « optimiste » vers le quadrant « utopie ». Les Londoniens étant plus utopistes que les Parisiens, le risque sera de voir émerger, à Londres, de plus fortes tensions entre le monde souhaité et le monde réel, avec toutes les frustrations associées.

Over 50% desirable AND over 55% likely

GREATER LONDON



Dans le quadrant de l'utopie, on retrouve les trois composantes des fondements de l'organisation du travail :

- *Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking*, scénario utopiste qui est plus souhaité dans le Grand Londres qu'à Paris (71 % vs 60 % pour Paris) mais ce scénario est proche de Paris quant à la probabilité que cela arrive (49 % vs 48 %).
- *Des horaires de travail flexible y compris les week-ends*. Ce scénario est un peu moins souhaité par les Londoniens (55,5 % vs 57 %) qui sont plus nombreux que les Parisiens à penser que ce scénario se développera probablement (55 % vs 59 %).
- *Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs*, scénario que les Londoniens souhaitent moins que les Parisiens (70 % vs 76 %) et dont ils sont moins nombreux à penser qu'il se développera (52,5 % vs 61 %), de sorte que cette perspective devient fortement utopique.

Dans le quadrant de la dystopie ainsi que dans le quadrant du moindre mal, on trouve les deux scénarios des innovations technologiques avec :

- *Des robots & I.A. remplacent les employés humains* qui, chez les Londoniens perd autant en utopie (37 % vs 40,5 %) qu'en probabilité que cela arrive (55 % vs 61,5 %).
- *Les postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs*, plus souhaités par les Londoniens que par les Parisiens (35 % vs 31 %). Les Londoniens sont moins nombreux que les Parisiens à estimer que ce scénario est probable (50 % vs 54 %).

Dans le quadrant optimiste, on trouve les scénarios relatifs à l'aménagement du territoire et à la qualité de l'espace de travail :

- *Les espaces de travail écoresponsables* sont légèrement moins souhaités par les Londoniens que par les Parisiens (83 % vs 85 %) mais les Londoniens sont plus nombreux à penser que ce scénario se développera probablement (59 % vs 55,5 %).

- *Les espaces de travail organisés pour le bien-être* est un scénario largement plus souhaité par les Londoniens que par les Parisiens (90 % vs 84 %). Mais les Londoniens sont moins nombreux que les Parisiens à estimer que ce scénario se développera probablement (57 % vs 60 %).
- *Les travailleurs et les entreprises quittent le centre-ville* : ce scénario est plus souhaité (55,5 % vs 48 %) et est considéré comme plus probable (58 % vs 53 %).
- *Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie* : ce scénario est moins souhaité (73 % vs 76 %) et est considéré comme moins probable (62 % vs 65 %).

Scénarios du futur pour la société de demain dans le Grand Londres

Dimensions analytiques	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
Les fondements de l'organisation du travail : - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	55,5 % 71 % 70 %	55 % 49 % 52,5 %
La qualité des espaces de travail : - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	90 % 83 %	57 % 59 %
L'aménagement du territoire : - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	73 % 55,5 %	62 % 58 %
Les innovations technologiques : - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	35 % 37 %	50 % 55 %

Source : [Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021](#)

Comment interpréter le pattern du Grand Londres par rapport à celui du Grand Paris ?

Contrairement au GAFA Land dont le pattern est proche de celui du Grand Paris, le Grand Londres présente plus de dispersions des différents scénarios, avec des familles nettement dissociées les unes des autres.

Les scénarios relatifs à la qualité des espaces de travail — le bien-être et l'écoresponsabilité — recueillent le même succès à Londres comme à Paris. Mais l'écart se creuse concernant les espaces écoresponsables : les Londoniens semblent plus confiants en l'avenir que les Parisiens, et pensent que cet enjeu environnemental se développera dans les 10 ans à venir.

En matière d'innovations technologiques, les Parisiens redoutent plus fortement que les Londoniens l'arrivée des robots et de l'I.A. dans l'univers tertiaire.

Les scénarios liés à l'organisation du travail se retrouvent tous les trois dans le même quadrant de l'« utopie », c'est dire combien le modèle d'organisation du travail anglais est éloigné des standards d'autres pays, pour que ces scénarios soient encore dans l'ordre de l'utopie chez les Londoniens !

Les Londoniens souhaitent autant que les Parisiens le scénario *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multi-employeurs*, mais ils sont moins confiants sur la probabilité que ça arrive. Contrairement au Parisiens, les Londoniens sont plus nombreux que les Parisiens à penser et à souhaiter que *les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes*. Quant à l'autre scénario lié à l'aménagement du territoire, *les entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie*, c'est l'inverse ils le souhaitent moins que les Parisiens, et jugent son développement moins probable.

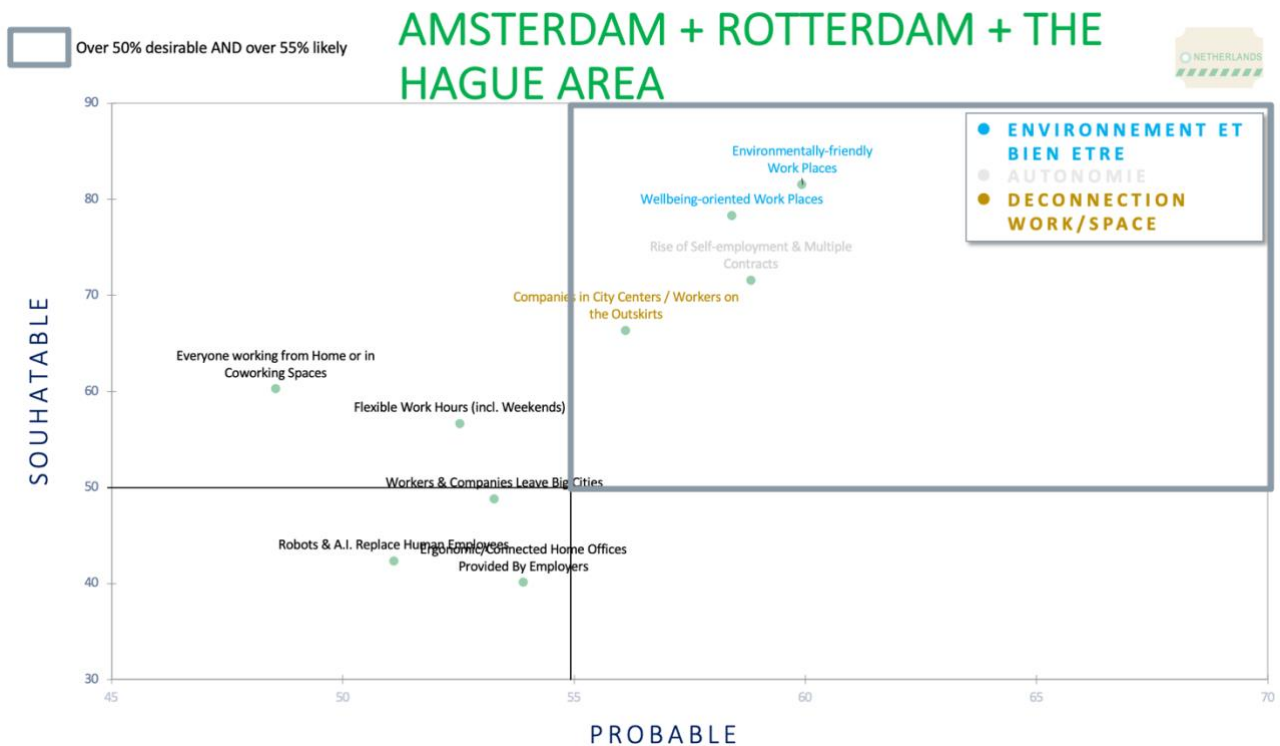
VI/ La vision des actifs du Randstad

On peut constater une certaine proximité entre Paris et le Randstad sur l'échelle du souhaitable (de 40 % à 81,5 % vs de 40,5 % à 85 % pour Paris), et sur l'échelle du probable (de 48,5 % à 60 % vs de 53 % à 61,5 % pour Paris). On voit, chez les Hollandais, une plus forte concentration de l'échelle du *peu probable*, ce qui a pour effet de renforcer *le quadrant du moindre mal*.

Scénarios du futur pour la société de demain dans le Randstad

Dimensions analytiques	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
Les fondements de l'organisation du travail : - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	57 % 60 % 72 %	52,5 % 48,5 % 59 %
La qualité des espaces de travail : - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	78 % 81,5	58 % 60 %
L'aménagement du territoire : - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	66 % 49 %	56 % 53 %
Les innovations technologiques : - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	40 % 43 %	54 % 51 %

Source : [Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021](#)



Comment interpréter le pattern du Randstad par rapport à celui du Grand Paris ?

Chez les Hollandais, la qualité des espaces de travail est également en tête, mais que ce soit pour le souhaitable ou le probable, ils sont un peu en retrait par rapport aux Parisiens : *espaces de travail orientés sur le bien-être* souhaités (78 % Randstad vs 84 % Paris), *espaces écoresponsables* (81 % vs 85 %). Idem pour le probable : probable que *les espaces orientés sur le bien-être* se développera (58 % vs 60 % Paris) de même pour *les espaces écoresponsables* (53 % vs 55,5 %).

Les Hollandais croient beaucoup moins que les Parisiens à l'arrivée des *robots et de l'I.A.* dans les 10 ans à venir (51 % vs 61,5 % Paris), tout en le souhaitant un peu plus que les Parisiens (43% vs 40,5). Les Hollandais sont aussi nombreux que les Parisiens (54 % vs 54,3 %) à estimer que l'implantation de *postes de travail ergonomiques et connectés à domicile mis à disposition des employeurs* se développera probablement, mais les Hollandais sont moins méfiants que les Parisiens et sont plus nombreux à souhaiter cette implication de l'employeur (40 % vs 31 %).

Le Randstad se caractérise par de grands écarts sur l'échelle du probable entre les trois de scénarios d'organisation du travail : ils sont assez proches des Parisiens quant à leur opinion sur le développement probable du scénario *tout le monde en télétravail* (48,5 % vs 48 %) ainsi que dans le souhait (60 % dans les deux métropoles). Mais ils croient moins à l'arrivée *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* que les Parisiens (52,5 % vs 59 %) tout en le souhaitant tout autant (57 %). Enfin, ils sont un peu moins nombreux que les Parisiens à estimer qu'il y aura *plus de travailleurs indépendants et sous contrats multi-employeurs* (59 % vs 61 %) et le souhaitent un peu moins que les Parisiens (72 % vs 76 %).

Dans le domaine de l'aménagement du territoire, comme les Parisiens, les actifs du Randstad (53 %) pensent que le scénario *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes* se développera probablement. Mais ils sont un peu plus nombreux que les Parisiens à le souhaiter (49 % vs 48 %). À l'inverse, ils croient beaucoup moins que les Parisiens au scénario *des entreprises*

dans les centres villes et les employés en périphérie (56 % vs 66,5 %), et le souhaitent beaucoup moins que les Parisiens (66 % vs 76 %).

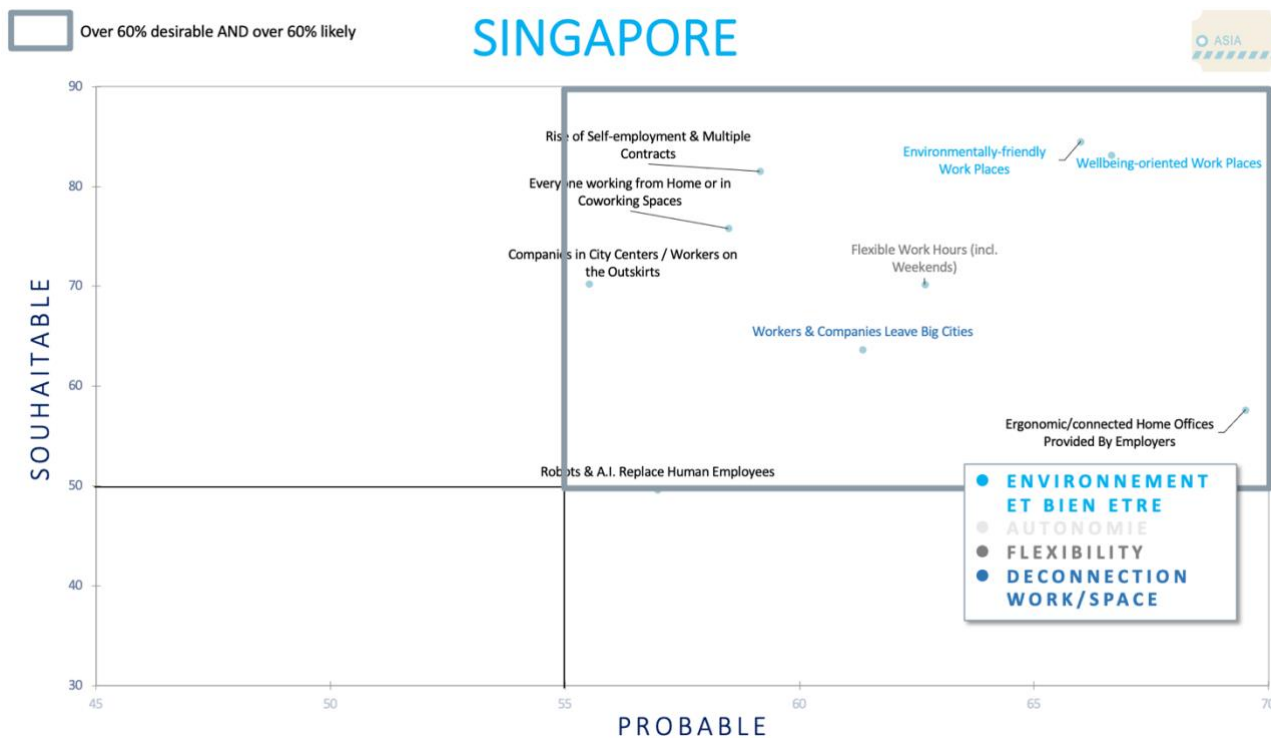
VIII/ La vision des actifs de Singapour

La vision des actifs singapouriens se singularise par rapport à celle des actifs du Grand Paris par la gradation de ses échelles, moins par celle du souhaitable qui est simplement un tout petit peu plus fermée (50 %/84,5 % vs 45,5 %/85 %), que par celle du probable qui est plus ouverte et surtout décalée au profit d'une occurrence probable plus élevée (55,5 %/69,5 % vs 53%/61,5%). Il résulte du positionnement sur les échelles de nos neuf dimensions que toutes se retrouvent dans le seul quadrant de l'« optimisme », ce qui donne à l'aire métropolitaine de Singapour une position tout à fait singulière au regard de toutes les autres.

Scénarios du futur pour la société de demain dans Singapour

Dimensions analytiques	Occurrence Souhaitée	Occurrence Probable
Les fondements de l'organisation du travail : - Des horaires de travail flexibles (y compris les week-ends) ; - Tout le monde en télétravail ou dans des espaces de coworking ; - Plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs.	70 % 76 % 81,5 %	63 % 58,5 % 59 %
La qualité des espaces de travail : - Des espaces de travail organisés pour le bien-être ; - Des espaces de travail écoresponsables.	83 % 84,5 %	67 % 66 %
L'aménagement du territoire : - Les entreprises dans les centres villes et les employés à la périphérie ; - Les travailleurs et les entreprises quittent les grandes villes.	70 % 64 %	55,5 % 61 %
Les innovations technologiques : - Des postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs ; - Des robot et l'I.A. remplacent les employés humains.	58 % 50 %	69,5 % 57 %

Source : [Observatoire ACTINEO Enquête internationale 2021](#)



Comment interpréter le pattern de Singapour par rapport à celui du Grand Paris ?

La qualité des espaces de travail avec les deux scénarios, *espaces de travail orientés sur le bien-être* et *espaces de travail écoresponsables* est encore plus plébiscitée que dans le Grand Paris.

Pour le scénario *espaces de travail orientés bien-être*, Singapour se positionne sur l'échelle du souhaitable, à 83 % vs 84 % et sur l'échelle du probable à 67 % vs 60 %. De même, pour le scénario *espaces de travail orienté écoresponsables*, Singapour se positionne à 84,5 % vs 85 % sur l'échelle du souhaitable, 66 % vs 55,5 % sur l'échelle du probable.

Les innovations technologiques sont plus souhaitées par les Singapouriens que par les Parisiens et, surtout, elles sont considérées comme plus probables, avec une position particulièrement singulière pour les postes de travail ergonomiques et connectés mis à disposition par les employeurs qui sont jugés très souhaitables par les Singapouriens (58 % vs 31 %) et très probables (69,5 % vs 54 %), ce qui en fait, pour les Singapouriens, le scénario le plus probable des neuf, plus encore que le scénario des espaces orientés bien-être⁴.

Il en va différemment des robots & I.A. destinés à remplacer les employés humains, scénario plus souhaité par les Singapouriens que les Parisiens (50 % vs 40,5 %) mais jugé moins probable (57 % vs 61 %). Quant aux scénarios de l'organisation du travail, on voit que leur hiérarchie est la même entre Singapour et Paris, en ce qui concerne le souhaitable.

4 Pour comprendre cet écart en comparaison aux réponses des autres métropolitains à cette question : *afin de vous permettre de travailler confortablement depuis chez vous, vous aimeriez que votre employeur...*, on peut se demander si il n'y a pas eu une ambiguïté dans l'interprétation de la question : les Singapouriens l'interprétant dans un sens littéral positif, alors que dans les autres métropoles, on a parfois perçu dans la question une intentionnalité négative liée aux risques d'intrusion informatique, ou de façon plus prosaïque, on a souhaité exprimer la volonté de bien séparer ce qui relève du domicile de ce qui relève du bureau, Singapour étant la métropole qui a déclaré le moins faire le maximum pour préserver des frontières très marquées entre mon travail et ma vie privée.

En revanche, les Singapouriens sont plus nombreux à estimer nettement probable le développement du scénario *tout le monde en télétravail* (58,5 % vs 40 %) mais également celui *des horaires de travail flexibles (y compris le week-end)* (63 % vs 59 %).

En matière d'aménagement du territoire, on assiste à une inversion de situation entre les deux aires, avec beaucoup plus de Singapouriens qui souhaitent le développement du scénario *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes* (64 % vs 48 %), et qui estiment qu'il se développera probablement (61 % vs 53 %). Pour le scénario *des entreprises dans les centres-villes et les employés en périphérie*, ils sont moins nombreux à le souhaiter que les Parisiens (70 % vs 76 %) et à estimer qu'il se développera probablement (55,5 % vs 66,5 %).

Conclusion : Quels scénarios et quelle société à venir, selon le modèle de référence des cinq métropoles, entre le souhaitable et le probable ?

- ⇨ Concernant les scénarios de la **qualité des espaces de travail, les actifs des cinq métropoles expriment une vision d'avenir à la fois optimiste et réaliste**. Cette vision est d'autant plus crédible que la perspective qu'elle dessine correspond à des mouvements aujourd'hui amorcés, tant au niveau des États que des entreprises et organisations. Cependant, le niveau d'attente des actifs est tel qu'il doit inviter les entreprises, dans leur organisation du travail et leur gestion, et au-delà des finalités strictement économiques, à s'engager plus fortement en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- ⇨ En matière d'aménagement du territoire, la vision pour l'avenir des actifs interrogés donne du crédit à l'idée qu'avec le développement du home office et des tiers-lieux de proximité, et la recherche d'une qualité de vie en dehors des grandes métropoles, **les villes moyennes et petites auront leur carte à jouer, avec des enjeux incontournables, celui de la mobilité et des transports et celui de la technologie (fibre, 5G)**.
- ⇨ **L'ouverture d'esprit à d'autres types de contrats de travail** — travailleurs indépendants et contrats multi-employeurs —, laisse à penser que ce modèle déjà observé dans le GAFA Land et encore plus dans le Randstad, est loin d'être une utopie pour les actifs.
- ⇨ Les deux scénarios relatifs à la technologie ne font clairement pas rêver les métropolitains, et ceux-ci se rassurent en pensant que ces scénarios auront peu de chance d'advenir, jetant ainsi une pierre dans le jardin des thurifères de la technologie !
- ⇨ La principale originalité des **Franciliens, est qu'ils se projettent, plus que les autres, dans un avenir qui privilégierait les espaces de travail orientés sur le bien-être et l'écoresponsabilité, avec des entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie** — ce qui n'est pas trop surprenant quand on connaît le goût des Français pour le logement individuel avec jardin, renforcé par les confinements de ces deux dernières années.
- ⇨ Ce qui est plus surprenant, c'est l'ouverture d'esprit des Franciliens au scénario *travailleurs indépendants et contrats-multi-employeurs*, quand on connaît l'attachement des Français au contrat de travail en CDI, qui plus est pour les emplois dits à statuts.

Le plus surprenant peut être, est la proximité de la vision d'avenir des actifs de toutes les métropoles, à l'exception de Singapour.

Ainsi, contrairement à ce qu'on aurait pu penser, les actifs de **Paris et du GAFA Land** expriment les mêmes aspirations communes pour une société qui privilégierait les espaces de travail orientés vers le bien-être et l'écoresponsabilité, avec plus de travailleurs indépendants et plus de contrats multi-employeurs, dans le cadre d'un modèle urbain basé sur les entreprises situées en centre-ville et les employés en périphérie. Seule différence, les actifs du GAFA Land sont plus enclins à penser que les scénarios se développeront probablement, traduisant en cela une vision plus dynamique que celle de notre vieux continent.

On retrouve également en commun pour **Paris, Londres et le GAFA Land**, les trois scénarios du quadrant « optimiste » : *les espaces de travail orientés sur le bien-être, les espaces de travail écoresponsables et les entreprises dans les centres villes et les employés en périphérie.*

Avec une hiérarchie différente, on retrouve en commun pour **Paris et le Randstad** les quatre même scénarios souhaités et probables : *les espaces de travail orientés sur le bien-être, les espaces de travail écoresponsables, plus de travailleurs indépendants et de contrats multi-employeurs, et enfin, les entreprises au centre-ville et les employés à la périphérie.*

Reste la **relative singularité de Singapour** avec un optimisme plus fort qu'ailleurs, qui s'illustre par le fait que quand les Singapouriens souhaitent fortement un scénario, ils pensent également qu'il a de fortes probabilités de se réaliser. C'est le cas pour les deux scénarios de la qualité des espaces de travail, pour lesquels ils sont plus nombreux à penser qu'ils se réaliseront, qu'à les souhaiter. C'est également le cas pour les trois scénarios des *horaires de travail flexibles (y compris le week-end) ; tout le monde en télétravail ; des postes de travail ergonomiques et connectés* pour lesquels les Singapouriens sont plus nombreux que les autres à penser qu'ils se développeront probablement. Dans le domaine de l'aménagement du territoire, il y a une inversion de hiérarchie par rapport à toutes les autres aires. En effet, les Singapouriens sont plus nettement plus nombreux que les autres métropolitains à souhaiter le modèle *les travailleurs et les entreprises quitteront les grandes villes* et à penser qu'il est probable qu'il se développera, ce qui peut traduire l'idée que, plus que les autres, ils soupçonnent leurs employeurs d'avoir envie de quitter les métropoles aux coûts devenus inabordables pour des lieux moins onéreux.